

Paola Brivio, Maurizio Quarta  
a cura di

# DA MANAGER A PROFESSIONISTA

Nuovi ruoli  
per l'impresa di domani



FrancoAngeli Quaderni SL





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Paola Brivio, Maurizio Quarta**  
a cura di

# **DA MANAGER A PROFESSIONISTA**

**Nuovi ruoli  
per l'impresa di domani**



**FrancoAngeli** Quaderni SL

SL Quaderni  
Collana fondata da Ennio Baldini  
A cura della Presidenza AISL  
Associazione Italiana di Studio del Lavoro  
Via Tonale, 9  
20125 Milano,  
telefono 02-6692908 fax 02-92879071  
e-mail: [info@aisl.it](mailto:info@aisl.it)

revisione testi e impaginazione: *Roberto Solinas*

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Maurizio Quarta</i>	pag.	13
<b>1. Introduzione</b> , di <i>Paola Brivio</i>	»	21
1. Il lavoro e la professione	»	22
2. Le caratteristiche di una professione	»	20
3. Il carattere professionale dell'occupazione e della disoccupazione	»	23
3.1. Perché gli italiani non vogliono più fare l'idraulico?	»	23
3.2. E i manager?	»	24
4. Il fattore lavoro e la crisi economico-finanziaria	»	25
5. L'associazionismo professionale	»	26
6. Quale direzione seguire?	»	27
<b>2. Professione manager: non un'arte, non una scienza, ma una professione ad alto valore aggiunto</b> , di <i>Enrico Pedretti</i>	»	29
1. Significato ed evoluzione della professione	»	29
2. <i>Youmanager</i> : per valutare, sviluppare e certificare le competenze manageriali	»	31
3. Per i manager, per le aziende, per il sistema	»	32
4. Metodo e percorso	»	33
5. Che cosa sono gli standard manageriali	»	33
6. Standard manageriali e profili manageriali standard	»	34
7. Come funziona	»	36
7.1. Che manager sei? La prima e la seconda fase	»	36
7.1.1. Profilazione	»	36
7.1.2. Autovalutazione	»	37
7.2. Un primo bilancio intermedio	»	37
7.3. Certifica il tuo profilo manageriale. La terza fase	»	37
7.3.1. Valutazione oggettiva e certificazione	»	37

7.3.2. Colloquio di restituzione e certificazione	pag.	38
7.3.3. La certificazione	»	38
8. Il sistema <i>Youmanager</i>	»	38
8.1. <i>Standard Setting Body</i>	»	39
8.2. <i>Awarding Body</i>	»	39
8.3. <i>External Verifier</i>	»	39
8.4. I partner	»	39
9. I primi risultati	»	40
10. Gli standard manageriali <i>made in England</i>	»	40
11. L'applicazione degli standard	»	41
12. L'utilizzo da parte del sistema	»	42
12.1. I vantaggi	»	42
13. Manager oggi: la parola ai protagonisti	»	43
13.1. Qual è il ruolo del manager oggi?	»	43
13.2. Quali le principali caratteristiche della professione?	»	45
13.3. E quale l'evoluzione futura?	»	47
13.4. Che cosa deve fare un'associazione di rappresentanza per la valorizzazione e lo sviluppo del ruolo e della professione?	»	48
<b>3. Approvvigionamenti: una professione per la competitività e la sostenibilità</b> , di <i>Francesco Festa e Vincenzo Patanè</i>	»	51
1. Scenario	»	51
2. Le figure professionali del settore approvvigionamenti in Italia	»	53
2.1. Definizione di "Approvvigionatore"	»	53
2.2. Definizione di "Responsabile Approvvigionamenti"	»	54
2.3. Definizione di "Gestore Materiali"	»	54
2.4. Definizione di " <i>Supply Chain Manager</i> "	»	54
2.5. Definizione di " <i>Facility Manager</i> "	»	55
3. Contributo del Sistema Approvvigionamenti al risultato aziendale	»	55
3.1. Riduzione costi	»	56
3.2. Livello di servizio reso dai fornitori	»	57
3.3. Livello di servizio reso al cliente interno	»	58
4. Contributo del Sistema Approvvigionamenti alla sostenibilità	»	59
5. La diversità culturale diventa il quarto pilastro dello sviluppo sostenibile	»	60
6. Le <i>skill</i> dell'approvvigionatore	»	60
7. Il ruolo di ADACI	»	62

<b>4. Professioni per l'impresa "commerciale", di Gianfranco Caradonna e Giuseppe Monserrato</b>	pag.	65
1. Contenuto del ruolo	»	65
2. Evoluzione nel corso degli ultimi anni	»	66
3. Profilo del professionista e delle competenze richieste	»	69
4. Sviluppi futuri attesi	»	71
5. Il ruolo dell'associazionismo nella creazione delle nuove competenze	»	74
<b>5. L'analista di organizzazione, una figura in continua evoluzione, di Silvio Pugliese</b>	»	77
1. Premessa	»	77
2. Il profilo di ruolo dell'analista organizzativo in relazione all'evoluzione delle pratiche organizzative nelle imprese	»	78
2.1. Dall'organizzazione scientifica del lavoro all'approccio sistemico all'organizzazione	»	78
2.2. Le attività dell'analista nello <i>scientific management</i>	»	79
2.3. L'evoluzione del profilo di attività nella scuola delle "Risorse Umane"	»	81
2.4. Il profilo di analista di organizzazione nella scuola socio-tecnica e sistemica	»	82
2.5. La <i>customer orientation</i> e l'approccio <i>Business Process Re-engineering</i>	»	85
2.6. L'affermazione dei servizi, l'emergere di nuovi modelli e riferimenti organizzativi e la mutazione del profilo dell'analista	»	88
3. Il repertorio delle competenze dell'analisi organizzativa e il profilo dell'analista organizzativo	»	92
3.1. Dominio di attività specifico degli analisti organizzativi	»	92
4. Individuazione di un profilo di competenza tipo dell'analista organizzativo	»	94
4.1. Ruolo di "Analista di Organizzazione Junior"	»	94
5. Repertorio di tecniche utilizzate	»	96
6. Processi di formazione e sviluppo dell'analista organizzativo	»	98
6.1. Percorso di sviluppo tipo dell'analista organizzativo	»	98
6.2. Opportunità formative per l'analista organizzativo nella scuola secondaria superiore e nell'Università	»	100
6.3. L'offerta formativa AISL	»	102
6.4. La strategia formativa perseguita dall'AISL	»	104



<b>6. La figura del CFO come gestore della complessità</b> , di <i>Paolo Bertoli</i>	pag.	107
1. L'evoluzione del ruolo	»	107
2. Il CFO 2.0	»	109
3. Il quadro di riferimento: le radici e le ragioni del Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari (DP)	»	110
4. Il CFO nell'occhio del ciclone	»	112
5. Il CFO fra <i>compliance</i> e <i>performance</i>	»	113
6. I processi aziendali e il sistema dei controlli interni	»	115
7. Le responsabilità del Dirigente Preposto e il supporto del Controllo di Gestione	»	120
8. Le funzioni assegnate al CFO	»	121
9. Obiettivi e aree di interesse del CFO	»	123
10. Conclusioni	»	128
<b>7. Quale management per i sistemi informativi aziendali? Dall'IT manager al Direttore Sistemi, dal Cio all'Innovation manager</b> , di <i>Carlo Guastone</i>	»	131
1. Il Direttore Sistemi	»	131
2. Le dinamiche del settore ICT	»	132
3. Come gestire gli stimoli al cambiamento proposti dal mercato ICT bilanciando tecnologie, organizzazione e innovazione?	»	134
4. <i>Outsourcing</i> , opportunità o scelta obbligata?	»	135
5. Posizionamento organizzativo per il Direttore Sistemi	»	137
6. Le competenze del Direttore Sistemi e della sua squadra	»	138
7. Potenziali concorrenti: gli esperti ICT esterni all'area sistemi	»	139
8. Tendenze	»	140
<b>8. Da specialisti a jolly: i comunicatori d'impresa nell'era del web 2.0</b> , di <i>Attilio De Pascalis</i> e <i>Roberto Grossi</i>	»	145
1. Un ruolo in crescita	»	146
2. Il profilo ideale	»	146
3. Strutture interne ed esterne	»	147
4. I contenuti del mestiere	»	148
5. Le pubbliche relazioni nell'era di Internet	»	149
6. Web 2.0 e <i>Consumer Generated Media</i>	»	152
7. Comunicazione e passaparola	»	150
8. Blog aziendali, web tv, podcast: l'azienda in vetrina	»	153
9. Le prospettive delle RP sul web	»	154
10. Verso una comunicazione integrata	»	155

<b>9. Il mestiere del Direttore del Personale</b> , di <i>Stefano Sedda</i>	pag.	157
1. Premessa	»	157
2. Analisi storica	»	158
2.1 Fase delle regole	»	158
2.2. Fase legale	»	159
2.3. Fase umanistica	»	160
2.4. Fase dell'organizzazione e della qualità	»	161
3. I contenuti della Direzione del Personale. <i>State of the art</i>	»	163
4. Il sistema della Direzione del Personale	»	164
5. Quale ruolo, quale contributo per l'azienda e quali le competenze?	»	168
5.1. Primo gruppo: competenze tecniche	»	170
5.2. Secondo gruppo: competenze manageriali	»	171
5.3. Terzo gruppo: competenze sociali	»	171
6. Direzione del Personale: la scala di misura	»	171
6.1. Costo del lavoro	»	172
6.2. Indice di clima	»	173
6.3. Indice di turnover	»	173
6.4. Indice incrementale di sviluppo o della qualità delle persone	»	174
6.5. Indice di sostituzione interna	»	174
6.6. Indice di miglioramento organizzativo	»	174
7. Quali sfide per la Direzione del Personale	»	175
7.1. La prima sfida	»	175
7.2. La seconda sfida	»	177
7.3. La terza sfida: <i>The Facebook (or the YouTube) Company – la company 2.0 (prossimamente 3.0)</i>	»	180
8. L'autoformazione e il ruolo dell'associazionismo	»	181
<b>10. Temporary management: nuove opportunità per manager e imprese</b> , di <i>Maurizio Quarta</i>	»	183
1. Premessa	»	183
2. Una definizione	»	183
3. Elementi distintivi	»	184
3.1. Differenza rispetto ad altri strumenti di flessibilità	»	184
3.2. Chi è il <i>temporary manager</i>	»	186
4. Quando e come viene utilizzato	»	189
4.1. Situazioni di utilizzo	»	189
4.1.1. TM in periodo di crisi economica	»	192
4.2. La gestione operativa di un progetto	»	196
4.3. Lo sviluppo futuro è nelle PMI	»	199

4.4. Condizioni per il successo di un progetto	pag.	202
4.5. Come valutare i costi di un progetto	»	205
5. Il ruolo delle associazioni	»	205
5.1. Fattori di sviluppo e di ritardo	»	208
<b>11. Il <i>project manager</i> in Italia: una professione ancora da inventare</b> , di <i>Anna Maria Felici</i>	»	211
1. Introduzione	»	211
2. Contenuto e ruolo della professione	»	212
2.1. Una professione o una competenza manageriale?	»	213
2.2. I tre livelli: progetto, programma, portfolio	»	213
2.3. Il ruolo del PM nei vari tipi di organizzazione	»	214
2.3.1 La consuetudine universale del <i>project</i>	»	216
2.3.2. Le nuove frontiere	»	217
2.4. L'interconnessione con le strategie	»	219
2.5. Il ruolo del PM come <i>cost manager</i>	»	220
2.6. La concezione delle competenze nello standard ISO e il ruolo delle singole nazioni	»	221
3. Evoluzione degli ultimi anni	»	223
3.1. Progetto come competenza tecnica/manageriale	»	224
3.2. Il ruolo del <i>risk management</i>	»	224
4. Sviluppi futuri attesi	»	225
4.1. La dimensione dei progetti e il ruolo di Internet	»	226
4.2. La circolarità delle professioni e il ruolo degli standard	»	228
4.3. La modalità di insegnamento italiana come negazione del PM	»	229
5. Le competenze	»	230
5.1. La responsabilità del <i>project manager</i>	»	231
5.2. Il modello PMI	»	232
5.3. Il modello IPMA	»	234
5.4 Il modello EUCIP	»	235
5.5. Conclusione	»	236
6. Il ruolo delle associazioni	»	236
7. Il ruolo della formazione	»	237
<b>Appendice</b>	»	239
<b>Bibliografia</b>	»	253
<b>Sitografia</b>	»	255
<b>Gli autori</b>	»	257
<b>Le associazioni</b>	»	263

*A Natalia Victoria per il suo prossimo salto!*

*tuo papà*



## Prefazione

di *Maurizio Quarta*

I manager si trovano sempre più spesso a doversi confrontare e ad utilizzare strumenti quali bilancio delle competenze e progetto professionale per cercare di identificare i sentieri di carriera percorribili in un contesto sempre meno deterministico e prevedibile nel medio periodo e che tende a ridurre il tempo medio utile per gestire la propria carriera, se è vero che l'ingresso nel mercato del lavoro avviene con sempre maggior ritardo e l'uscita finisce per essere anticipata sulla soglia dei 50 anni.

La prima cosa da fare è comprendere che cosa le imprese chiedono per essere capaci di adattarsi ad un ambiente sempre più globale e veloce in tutte le sue manifestazioni. Almeno due sono le tendenze in atto su cui riflettere:

- cresce il peso della capacità di adattamento all'ambiente da parte dell'azienda rispetto alla pura eccellenza esecutiva. In un recente studio dell'Università del Texas, l'evidenza dimostra che solo il 5% di un campione di oltre 6000 aziende è stato in grado di mantenere un livello di *superior performance* nell'arco di dieci anni: ovvero, molte imprese, ottime esecutrici di breve periodo, sono state incapaci di modificarsi al variare delle condizioni ambientali. È sempre opportuno ricordare che ogni forma di vantaggio competitivo è per sua natura temporanea, oggi però questa temporaneità tende ad essere sempre maggiore;
- cresce il numero di organizzazioni **a trifoglio**, che secondo il modello della *shamrock organization* di Sir Charles Handy, sono costituite da tre foglie tra loro strettamente interrelate e interagenti. Oggi la foglia che racchiude il *core* delle competenze tecniche e manageriali, ovvero quelle strategicamente indispensabili ad ogni organizzazione per la sopravvivenza nel lungo periodo, tende a diventare sempre più piccola a fronte dell'allargamento delle altre due, quella che comprende le relazioni *business-to-business* in *outsourcing* e quella che comprende la forza lavoro temporanea e a contratto.

Visto dalla parte dei manager, ciò significa una sensibile riduzione dei livelli gerarchici, e quindi delle possibilità di carriera in senso classico, un forte aumento dell'autonomia decisionale a livello decentrato e un costante incoraggiamento affinché le persone mettano in campo modelli mentali differenti e non tradizionali. Non solo: viene meno il concetto di azienda come seconda casa/seconda famiglia, capace di garantire stabilità e certezze di lungo periodo a fronte dell'impegno profuso e della fedeltà dimostrata, così come viene meno il processo di identificazione con essa, con il ruolo e con la posizione tipici di qualche anno fa.

In sintesi, l'azienda di oggi ha bisogno di risorse capaci di coniugare al meglio:

- grande capacità esecutiva e realizzativa abbinata ad una capacità decisionale più elevata che in passato. Spesso, poiché la velocità è un fattore critico, le aziende mostrano una minore propensione verso un lungo periodo di apprendimento e integrazione da parte del manager, con una conseguente minore accettazione della mobilità intersettoriale e dei cosiddetti *job hopper*;
- visione strategica e capacità di pensare non convenzionale;
- grande flessibilità personale per adattarsi all'assenza di schemi e modelli predefiniti;
- capacità negoziale, ben diversa dalla vecchia capacità politica, spesso sinonimo di acquiescenza e conformismo, per riuscire a vendere e realizzare concetti e modelli nuovi, che possono essere visti come una minaccia da parte dei grandi esecutori di breve termine.

In questo contesto, ha molto meno senso pensare alla carriera come semplice progressione verticale in un'organizzazione gerarchica, per fare riferimento ad un concetto sempre più ampio ed articolato che preveda la possibilità di fare carriera anche attraverso movimenti in senso orizzontale e il prevalere della visione di percorso formativo e professionale rispetto a quella di un percorso legato al ruolo o alla posizione.

Per il manager ciò significa operare un salto mentale passando dal concetto di status, legato alla concezione contrattuale del dirigente, al concetto di valore/contributo che si è capaci di fornire, e dalla visione del rapporto dipendente-datore di lavoro ad una visione fornitore-cliente, in cui essere fornitore strategico di tempo, energia, capacità ed intelligenza.

Il *focus* personale deve progressivamente spostarsi da un'ottica mirata a migliorare il proprio posizionamento aziendale e la propria retribuzione di breve periodo, ad una di più lungo periodo in cui elementi chiave sono la propria rivendibilità e la propria *employability*, ovvero la capacità di essere attraente per il mercato in qualsiasi momento indipendentemente da fattori contingenti e indipendenti dalla propria volontà e dalla propria capacità.

È questa l'unica forma di sicurezza oggi possibile nel mercato del lavoro per i livelli manageriali, che va perseguita in maniera proattiva facendo leva su tutti i luoghi di socializzazione della persona e su tutte le opportunità e i momenti formali ed informali di apprendimento.

In questo nuovo contesto, anche alle associazioni manageriali, che in qualche modo rappresentano e promuovono una data figura professionale, viene richiesto un atteggiamento mentale diverso rispetto al passato.

L'associazionismo manageriale italiano mostra oggi un insolito fermento, sia per il crescente interesse da parte dei manager, che per il grande attivismo di molte associazioni.

Alla base ci sono due fenomeni rilevanti:

1. da una parte, un numero crescente di manager, di elevata *seniority*, viene immesso sul mercato del lavoro a seguito dei processi di ristrutturazione, con fortissime difficoltà per un positivo reinserimento, nelle forme più tradizionali e in quelle emergenti. Molti cercano quindi nelle associazioni la soddisfazione di un bisogno di appartenenza, un gruppo con cui condividere i problemi e risolverli, un elemento che ne certifichi la professionalità: in altre parole, un elemento di supporto alla possibilità di reimpiego;
2. dall'altra, molte associazioni manageriali sono coinvolte nella grande partita di riforma degli ordini professionali, che le vede in campo insieme agli ordini tradizionalmente intesi (notai, avvocati, etc.). La posta in gioco è l'accesso ai tavoli "politici" dove si ritiene che sia più facile difendere gli interessi degli associati, magari creando aree di business privilegiate e riservate a specifiche categorie professionali.

Manager e associazioni si muovono ciascuno su un diverso asse, interpretabile come un *continuum* ai cui estremi stanno concezioni radicalmente diverse del fare e vivere l'associazionismo manageriale.

Partiamo dai manager. Possiamo definire i due estremi del *continuum* associazionistico manageriale come:

- ◆ utilitaristico/egoistico, caratterizzato da un forte orientamento al breve e all'immediato: ci si associa per ricavarne un beneficio a breve (es. un nuovo lavoro), non si ha tempo da dedicare all'attività associativa né tantomeno a costruire per il lungo periodo, si mira a relazioni immediatamente spendibili;
- ◆ costruttivo/altruistico, caratterizzato da un forte orientamento al progettare e al fare: ci si associa perché si ha un contributo da dare, mentre i benefici personali, incluse le relazioni a lungo termine, sono considerati



come il ritorno “composto” di lungo periodo di quanto è stato speso in termini di energie e di capacità creative.

A loro volta, gli estremi con cui un’associazione interpreta la propria missione sono definibili come: «ente di mutuo soccorso, in cui tendono a prevalere obiettivi di tutela e difesa degli interessi degli associati, meglio raggiungibili se si ha a disposizione un gran numero di associati, non importa se ad alto *turnover*».

Questo estremo è caratterizzato da:

- ❖ volontà di fare *lobby*, non nell’accezione positiva del mondo anglosassone, ma come meccanismo perverso secondo cui più soci equivalgono a più capacità di *lobby* quindi a maggiori privilegi che portano più soci e così via. È possibile che alcuni processi di certificazione, peraltro non a norma europea, celino obiettivi di questa natura;
- ❖ interesse, da parte dei gestori, più verso titoli e cariche associative che verso la reale possibilità di incidere su una determinata realtà, fatto che può portare alla nascita di associazioni fotocopia che gravitano sullo stesso bacino di utenza e che si contendono, spesso furiosamente, gli associati con grande dispersione di energie e di risorse;
- ❖ una gestione paternalistica e poco orientata alla managerialità e alla progettualità;
- ❖ un’ottica fortemente introspettiva più che rivolta all’esterno; un buon indicatore può essere il peso, che all’interno del sito di un’associazione, hanno i dettagli sulla vita interna rispetto all’approfondimento e alla diffusione delle tematiche della comunità professionale di riferimento;
- ❖ diffusore di cultura manageriale: a questo estremo le associazioni diventano un veicolo per creare e realizzare progetti e una piattaforma a disposizione degli associati per realizzare iniziative utili al sistema produttivo;
- ❖ Il *changing manager*, che nell’ambiente in cui opera sa agire sui processi di innovazione e di cambiamento, cerca nel momento associativo l’opportunità di far crescere, crescendo egli stesso, la cultura dell’ambiente di riferimento.

Quanto più un’associazione sarà capace di divenire momento di aggregazione di *changing manager*, tanto più essa sarà vincente, tanto più saranno vincenti i suoi associati, tanto più sarà una vera e propria *changing association*.

Un’area in cui certamente la capacità di cambiamento associativo sarà messa alla prova è quella della certificazione, stante la domanda e la pressione da parte di molti manager di poter avere, specie in tempi di crisi come l’attuale, una sorta di bollino blu da utilizzare come elemento distintivo per aumentare la propria rivendibilità personale.

La certificazione dei manager è prassi consolidata in molti paesi europei: in Inghilterra, ad esempio, costituiscono un punto di riferimento sia gli *Standards of Good Practice for Board of Directors* sia i *Senior Management Standards*, che hanno coinvolto centinaia di *senior manager* per arrivare alla definizione rigorosa degli *standard* di riferimento.

Il tema è oggi di forte attualità anche in Italia per una serie di motivi:

- a. la spinta del mercato unico, che richiede l'applicazione di una serie di standard per la realizzazione dell'effettiva libera circolazione delle risorse umane, quale garanzia contro l'assalto di "improvvisatori" sedicenti professionisti;
- b. la domanda che ansia e preoccupazioni per un futuro incerto generano nei manager, e che si manifesta con diverse modalità;
- c. coloro che il mercato ritiene bravi e che si ritengono bravi chiedono riferimenti certi per evidenziare la propria professionalità: per loro la certificazione è il logico coronamento di un processo mentale e professionale (manager certificati);
- d. coloro che in condizione di precarietà lavorativa attuale o potenziale spingono per avere il "bollino blu", visto come soluzione dei loro problemi: la certificazione assume in questo caso una valenza più psicologica;
- e. l'esigenza di chiarezza e di certezza da parte delle aziende che, a fronte di un gran numero di manager in cerca di lavoro, richiedono elementi certi per ridurre la probabilità di prendere una decisione sbagliata;
- f. la tendenza da parte di molte associazioni manageriali a creare dei processi di certificazione per i propri soci.

Non va infine dimenticata la diatriba in corso sulla proposta di riforma degli ordini professionali, che vede coinvolti sia gli ordini professionali (notai, avvocati, ecc.) che i professionisti non regolamentati per legge, tra cui ritroviamo anche alcune associazioni di management.

A fronte di questo gran fervore certificatorio, bisogna in primo luogo porsi la questione se sia possibile e che senso abbia certificare un manager e se esista un processo ideale da seguire.

Nel caso di un manager è pressoché impossibile certificare la performance a causa dei tempi e dei costi necessari, senza considerare la complessità derivante dall'isolare le variabili indipendenti dal manager e influenzanti i suoi risultati (es. dinamiche di relazione, dipendenze interfunzionali, cambi di management).

Si possono però, sul modello anglosassone, definire dei modelli di competenze manageriali con i quali innescare un processo di accreditamento attraverso:

- ❖ la definizione di comportamenti chiave genericamente predittori di successo, quali *priority setting*, *decision-making*, *leadership*, comunicazione verbale e scritta, ecc.;
- ❖ la definizione di comportamenti “chiave” propri di una data funzione o posizione (per esempio il concetto di *leadership* ha significati diversi in un contesto R&D – *Research and Development* – rispetto a uno commerciale). La cosa però diviene di fatto impraticabile per una certificazione trasversale o *cross functional* (per esempio i *temporary manager*);
- ❖ l’evidenziazione, infine, di elementi quali onestà, senso etico, integrità, obiettività, riservatezza che è molto più ragionevole gestire attraverso un codice etico di condotta professionale cui i manager si obbligano ad aderire.

Ciò premesso, resta aperto il problema sul metodo da utilizzare. Scartata l’ipotesi di un esame (praticabile invece per posizioni più basse e più strutturate) sono disponibili diverse opzioni quali l’osservazione *on the job*, l’intervista approfondita abbinata a un *reference check*, la valutazione a 360°; in ogni caso il metodo dovrà essere rigoroso, credibile per il mercato, logicamente consistente e stabile nel tempo.

In assenza di riferimenti certi, una prima significativa indicazione può venire da una norma europea, la EN 45013, secondo cui la certificazione delle professionalità, che attesta che una determinata persona possiede i requisiti necessari e sufficienti per operare con competenza e professionalità in un determinato settore di attività, deve essere effettuata da una **terza parte indipendente**. I requisiti e criteri che una organizzazione di terza parte indipendente deve possedere e applicare ai fini della certificazione di una classe di professionisti sono:

- a) indipendenza, trasparenza, imparzialità e assenza di conflitti di interesse;
- b) partecipazione delle “parti del mercato interessate”;
- c) equilibrio nelle decisioni: non deve essere possibile che prevalgano singoli interessi;
- d) competenza e riservatezza;
- e) codice deontologico;
- f) durata delle certificazioni limitata e controllata nel tempo;
- g) concessione del rinnovo della certificazione (dopo 3 anni) solo se il professionista ha curato l’aggiornamento professionale previsto, ha continuato a svolgere l’attività professionale e ha rispettato il codice deontologico sottoscritto.

La norma ha il grande pregio di porre in primo piano alcuni principi di fondo, oggi più che mai importanti a fronte del crescente e già citato interesse per la certificazione da parte delle associazioni manageriali.

La certificazione “prima parte”, come viene definito questo tipo di processo, presta il fianco a significative obiezioni relative all’assenza di conflitti di interesse, all’imparzialità e al coinvolgimento delle parti interessate.

Infatti, per quanto un’associazione imponga un processo di certificazione con il massimo delle cautele possibili, esistono tuttavia delle condizioni oggettive di pressione “interna” che possono minarne oggettività e credibilità:

- l’esistenza nei soci di una serie di atteggiamenti, del tutto logici e naturali per il loro status, di cui un’associazione deve comunque tenere conto «ho pagato la quota per anni e la certificazione è un mio diritto», «perchè l’associazione deve certificare uno che non è socio e che non paga la quota?»;
- un’associazione ha delle esigenze specifiche come organizzazione, ovvero sviluppo associativo e mantenimento degli associati. In che misura esse sono compatibili con una certificazione “oggettiva” che come tale può non certificare certi soci deludendone aspettative e bisogni e quindi creando le condizioni per una loro uscita o per una loro non entrata?
- è possibile che dietro un processo di certificazione si nasconda una logica mirata ad attrarre un numero sempre maggiore di soci che consente di acquisire peso negoziale e potere di *lobby* e quindi avviare un meccanismo perverso del tipo più soci = più *lobby* = più privilegi = più soci e così via?
- in generale, uno statuto associativo prevede la difesa degli interessi dei soci, la loro rappresentazione in varie sedi o l’agevolazione dell’accesso al mercato: quanto ciò è compatibile con i requisiti richiesti?

Premesso che, a rigore, un’associazione dovrebbe certificarsi essa stessa prima di porsi come elemento certificatore, una veloce *check list* può aiutare a capire il reale valore di quanto viene proposto:

- 1) perchè non si è scelta una certificazione di terza parte a norma europea?
- 2) non si tratta di un’operazione che in realtà vuole solo regolamentare il mercato, creando aree di privilegio in cui far lavorare solo i propri manager “con certificato”?
- 3) il comitato di valutazione dei manager da chi viene nominato?
- 4) esiste un meccanismo di valutazione e di accreditamento formale dei membri del comitato?
- 5) qual è quindi il grado di riferimento operativo che i membri del comitato hanno con la professione oggetto della certificazione? Personaggi “e-